

加快数字化转型的 4 大要点

分析师：Roger Caleya

加快数字化转型的 4 大要点

发布日期：2022 年 4 月 29 日 - ID G00764500 - 阅读全文约需 13 分钟

分析师：Roger Caley

项目：中型企业数字化业务

提高数字化程度是许多中型企业的首要任务。因此，本研究旨在探讨中型企业 CIO 加速数字化转型必须重视的四大要点。

概述

主要发现

- 许多中型企业都有加快其数字化转型的强烈意愿，但他们都缺乏对相关要点的完整认识。

建议

为了加速中型企业的数字化转型，CIO 需要重视以下四大要点：

- 制定数字化战略，详细说明数字化目标和进程，确定公司利用数字技术发展其数字业务的具体方法。
- 设计符合数字化目标的信息技术（I&T）运营模型，关注人才、组织结构、决策权、采购和合作。
- 发展企业文化，定义企业文化关键属性，创建相关行动计划，培养可实现数字化战略的理想员工思维和行为。
- 建立技术基础，提供技术共享平台，加强团队合作，自建数字能力。

导语

全球数字经济步伐不断加速。2020 年新冠疫情以来，数字化趋势更是势不可挡。中型企业（MSE）也不例外：根据《2021 年 Gartner 数字业务加速情况调查》，近 60% 的中型企业表示，他们在 2020 年和 2021 年加快了数字化转型的步伐。¹ 然而我们发现，包括 CIO 在内的高层领导通常并不完全了解转型成功所必须重视的几个要点。

为了提高企业的数字化程度，中型企业必须重视以下四大要点（见图 1）：

- **数字化战略：**制定数字化战略，明确发展方向。
- **I&T 运营模型：**设计 I&T 运营模型，快速灵活地提供技术方案，高效地连接 IT 部门和业务部门。
- **企业文化：**发展重视协作和以客户为中心的企业文化，赋权员工自主决策。
- **技术基础：**搭建数字平台，奠定技术基础。

下面，本研究将逐一探讨各个要点，并提供相应的资源。

图 1：加快数字化转型的四大要点

加快数字化转型的四大要点



来源：Gartner
764500_C

Gartner.

分析

制定数字化战略，详细说明数字化目标

许多中型企业开始数字化旅程时总是饱含期许和热情，但各个部门却极度缺乏协调性。然后他们很快就意识到，他们只是为了满足各自的需求，而将稀缺资源部署到一系列互不相干的数字化项目中。更糟糕的是，许多企业甚至无法判断他们是否实现了预期的结果，因为各部门也缺少统一的数字化目标。因此，中型企业需要制定数字化战略，明确发展方向，使整个企业能够统一协调，加快步伐，并实现预期的结果。

数字化战略并不是一系列互不相干的数字化项目。

数字化战略应该确定公司利用数字技术发展其数字业务的具体方法。它虽然是商业战略的一部分，但也需要拥有自己的方法论。

首先，数字化战略要确定**数字化目标**：即为了优化转型，企业利用数字技术和方法的预期规模。它需说明改进企业当前商业模式（优化），或开发全新数字商业模式和收入流（转型）而取得的实际商业成果。

作为数字化战略的一部分，企业必须了解行业的颠覆时间点和自己的竞争优势，并基于此选择**数字化旅程**：

- 当一个行业处于比较稳定的增长时期时，数字化战略应以优化为重点。
- 当一个行业处于出现新技术和商业模式的颠覆期时，数字化战略应以转型为重点。

在规划阶段，中型企业 **CIO** 应该与关键的利益相关方合作，设定能够阐述其数字化旅程并突出预期商业成果的目标和衡量标准。此外，这些衡量标准不应根据不同的项目设定不同的指标，相反，它应是一整套**数字业务 KPI**，是衡量企业业绩的**关键指标**，可以推动高层决策并解释数字投资的好处。

推荐资源

《中型企业的数字化目标：转型还是升级？》

《设定数字化 KPI，量化数字化成果》

《数字化战略模板：执行概要》

设计 I&T 运营模型，符合数字化目标

数字化项目将技术视为创造商业价值的关键。在这个背景下，IT 部门需要明确关注客户价值，并不断适应快速变化的业务需求。

I&T 运营模型是企业为了实现战略目标而协调信息和技术能力的方法。简而言之，运营模型就是企业“完成工作的方法”。

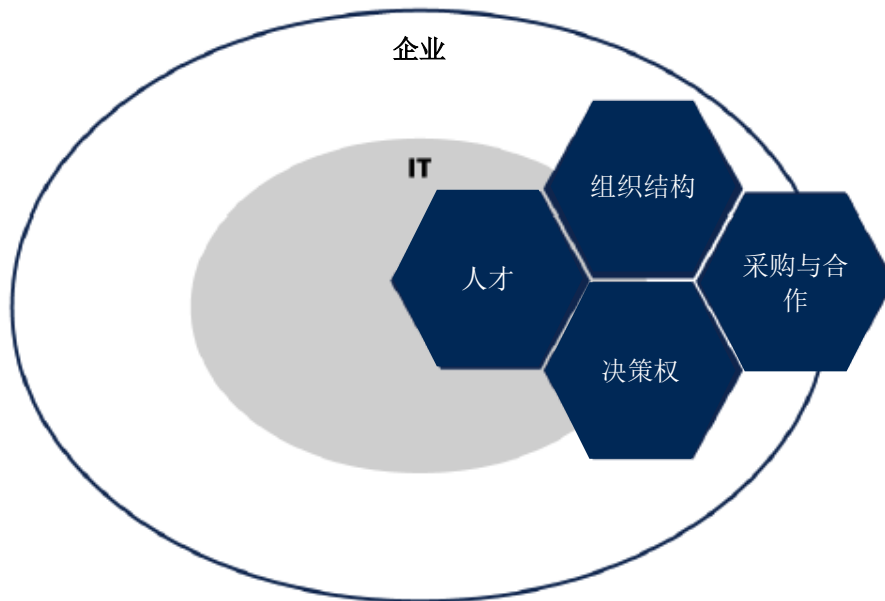
为此，中型企业 CIO 必须设计运营模型，有效连接 IT 部门与业务领导者、采购伙伴以及 IT 部门以外精通技术的员工，充分发挥这些合作伙伴的潜力。

CIO 还需要重新审视组织结构，拉近 IT 部门与业务团队的距离，并在某些情况下将 IT 部门员工和业务部门员工融合到一个团队。为了管理一个不仅限于 IT 部门的运营模型，中型企业 CIO 还必须组建、培养灵活多变的复合型人才队伍。

为优化运营模型并实现数字化转型，中型企业 CIO 需要关注四个领域（见图 2）。

图 2：设计一个不仅限于 IT 部门的运营模型

设计一个不仅限于 IT 部门的运营模型



来源：Gartner
756149_C

人才

实现数字化需要一支敏捷灵活、具有成长思维的 IT 员工队伍，他们能够迅速顺势而为，并随着业务需求的变化成为全新领域的专家。为此，同时具备丰富经验、商业头脑和多种技术能力的复合型人才将是这支队伍中的关键组成部分。

中型企业 CIO 可以利用员工自然会承担多个角色的事实，为团队成员提供不同的学习机会，以将员工培养为复合型人才。中型企业 CIO 还可以加强 IT 员工的培训，增加提高其商业头脑的机会。

此外，中型企业 CIO 必须重视保留和吸引一流人才，因为与大型企业相比，中型企业在工资和福利上的竞争力相对较弱。为此，他们必须开发员工价值主张（EVP）的其他方面，如具有大量的职业发展机会或能够实现工作与生活的平衡等等，以此吸引和保留最有价值的员工。

组织结构

不同企业对 IT 部门参与到业务中的程度有不同的期望。因此，中型企业必须根据自身的期望确定组织结构，将组织设计的重点从响应业务伙伴需求，转向团队推动转型需求。也就是说，中型企业要通过创建新角色等方式，来培养参与业务的 IT 前台能力。为提高企业的数字卓越发展水平，资源有限的中型企业应该首先确定一两个职位作为“增长杠杆”。

在可能的情况下，CIO 还必须建立产品团队来支持基本的能力。例如，英国的一个非政府公共机构——儿童与家庭法院咨询和支持服务机构（Cafcass）由 20 名全职员工（FTE）组成一个小型的 IT 团队，并为其至关重要的案件管理能力创建了一个专门的产品团队。该产品团队围绕着一个由四个角色组成的“最小可行的团队”建立，这些角色的职责有一定重叠，可以管理支持整个机构使用的这种关键能力的技术（见《工具：中型企业的数字产品管理结构》）。

策权

与客户密切联系的非 IT 业务团队很可能在最终的技术决策方面发挥突出作用。因此，企业需要提高 IT 成熟度，使企业内的所有员工都能迅速适应责任的转变。

中型企业 CIO 还要指导和支持业务领导者，让他们在做出技术决策时感到更加自如，并对数字项目产生的结果承担更大的责任。当利用精通技术的业务团队时，CIO 要把对项目结果的责任转移给业务领导者。CIO 还必须积极与业务领导者合作，确定不同技术活动的责任，设想这些活动和责任在未来几年内的变化，并实现 CIO 与业务领导者对成果共同负责的目标。

采购与合作

实现数字化转型需要付出巨大的努力，因此，很少有中型企业能够靠自己的力量就获得成功。他们需要通过两种方式利用供应商：聘用供应商从而释放内部 IT 能力专注推动转型工作，或者让供应商提供支持服务，从而实现创新和转型。

数字化转型还可以评估和淘汰表现不佳的供应商，重新构建供应商组合。对中型企业来说，最好的方法就是选择一个（而不是多个）云生态系统，从而简化供应商组合。

然而，战略业务项目越依赖外部供应商，当协议终止时风险就越大。为此，企业应事先明确合同结束时资源、知识和责任转移回企业或另一家供应商的具体方法。

推荐资源

《调整中型企业 I&T 运营模型，实现数字化目标》

《中型企业组织结构设计：满足企业不同需求的 3 种结构原型》

《如何在中型企业中进行产品管理，推动数字化转型》

《工具：中型企业的数字产品管理结构》

发展企业文化，确定三大关键属性

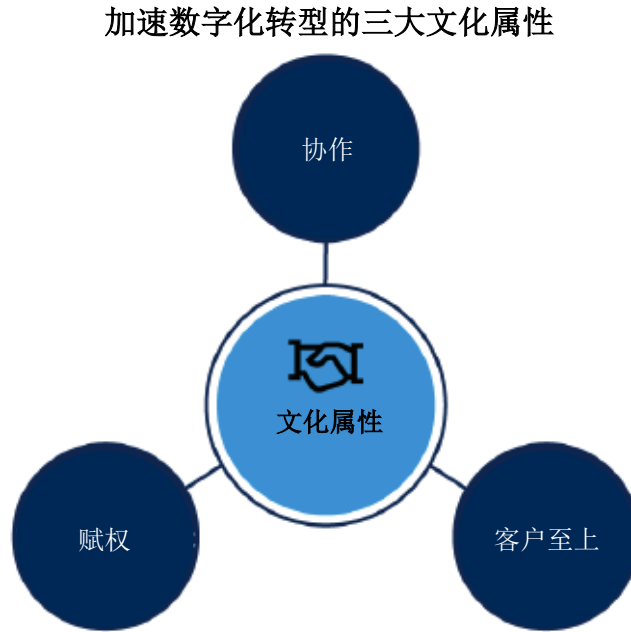
根据调研，“企业文化”总是 CIO 认为阻碍其变革的最大障碍之一，因为提高企业的数字化程度将大幅改变完成工作的具体方式，如团队的互动方式、员工的灵活性和承担风险的程度。所以，中型企业 CIO 必须刻意改变团队的行为方式，才能加速数字化转型。

而谈论企业文化的一个有效方法就是谈论文化的**属性**。属性是企业的特点，蕴含在企业完成工作的具体方式中。因此，文化变革的第一步是明确为实现商业战略，企业需要转变的文化属性。

根据《Gartner 2018 年数字化转型中的企业文化调研》，一道开放式题目要求业务和 IT 领导者写出与数字化时代最相关的文化属性，并最终确定了 19 种不同的文化属性。² 对于不同企业而言，其不同的企业现状和数字化目标决定了他们最值得关注的属性。然而，我们观察到，中型企业通常会比较关注以下三个属性（见图 3）。

- **协作：**团队成员和不同团队之间工作与资源的互换。
- **赋权：**员工获得与之相匹配、有助于其完成相应工作的决策权。
- **客户至上：**为客户解决问题是否处于企业及其员工宗旨和使命的核心位置。

图 3：加速数字化转型的三大文化属性



来源：Gartner
764500_C

Gartner.

在数字化企业中，各部门（尤其是 IT 部门和业务部门）之间的界限模糊不清。因此，协作是快速完成工作、提供更高客户价值的关键。以网购交易中的客户体验为例，营销部门需要以客户分析团队提供的数据为基础，才能设计并发送出有针对性的促销邮件。收到邮件后，客户浏览的线上店铺产品由电子商务与数字体验团队决定，库存数量由供应链团队管理，产品交付由物流团队负责，以及最后，客户关怀团队还会根据 CRM 平台团队提供的信息为客户提供支持服务。

数字化工作应该分布在整个企业（而不仅仅是 IT 部门），以及融合业务和 IT 员工的自我指导团队中。而为了更好地服务于内外部客户，这些团队需要做出几乎实时的决策，并具有创新精神。因此，团队需要被赋予一定的决策权，并能够自行探索和尝试全新的想法。中型企业组建这类自我指导的团队更有裨益，因为可以帮助其克服小型 IT 队伍的限制。³

最后，如果要持续通过数字手段提供商业价值，这些团队还要了解客户及其需求，并将客户价值置于其活动的中心。采用客户至上的实践和思维方式是产品团队提高绩效的首要驱动力之一。

4

一旦确定了正确的文化属性，企业就可以制定行动计划，从而实现心态和行为上的适当改变。制定行动计划的具体方法，请参见以下推荐资源。

推荐资源

《使用 Gartner 文化棱镜模型，开展文化变革》

《使用从/到/原因模型加速文化变革》

《文化黑客的艺术》

建立技术基础，提供技术共享平台

在数字化企业中，许多业务部门的工作是在数字化环境中以数字化手段开展的，如获得客户行为洞察，设计在线促销活动和登陆页面，或自动化业务流程。而这些活动会涉及不同的团队、IT 和非 IT 人员，以及内部和外部人员。

因此，中型企业 CIO 必须赋权，让这些团队自主使用和建立数字能力，从而实现所需的速度和灵活性。同时，CIO 还必须确保工作是按照架构合理且安全的实践进行的。共享技术平台可以满足上述要求：*各个团队能够在平台上工作，并自行使用和构建数字能力。*

平台包括的各种数字能力（有些是新能力，有些是我们已经建立了几十年的能力）可以分为以下几类：

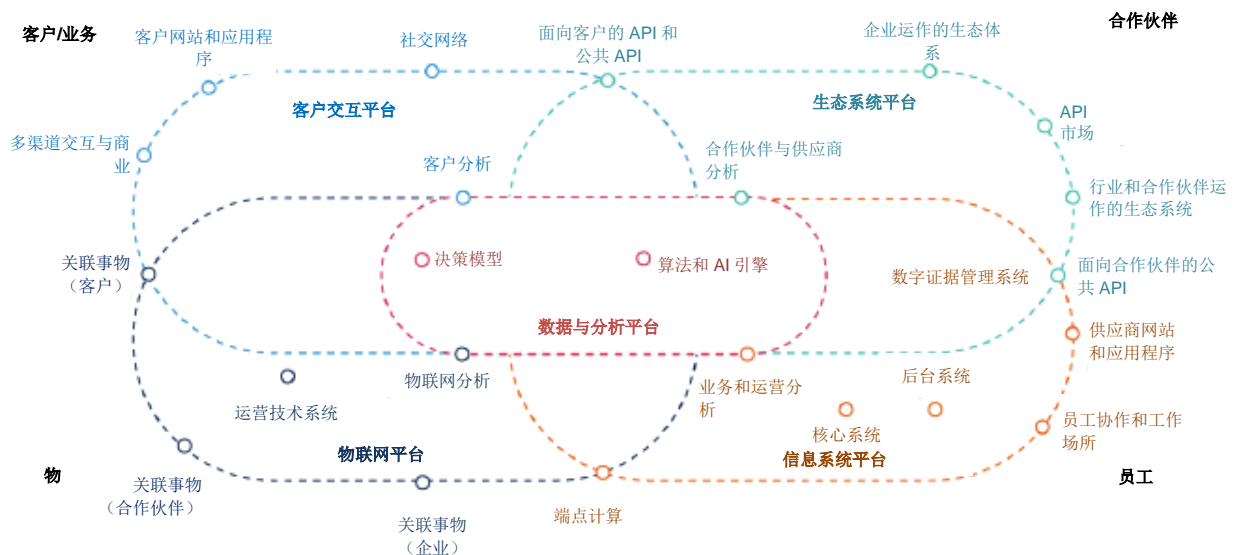
- **核心 IT 系统**，如 ERP，主要用于后台活动，或数字工作场所系统。
- **客户交互系统**，如 CRM 和 PC 网站或移动网站，主要用于管理客户互动。

- **数据与分析**，是数字化项目的核心，可建立分析和商业智能能力，并从产生的数据中提取价值。人工智能（AI）能力将属于该部分。
- **生态系统**，不限于传统的供应商通信，有利于复杂的合作伙伴生态系统通过 API 和其他自动化通信渠道，提高服务客户的动态性和即时性。
- **物联网（IoT）**，通过与机器、基础设施或设备的通信来增加价值，从而为客户创造全新的价值。

图 4 为这五种平台和数字能力或子平台的通用视图。每个企业都可根据自己的数字化需求和目标，选择自己所需的平台。

图 4：数字化技术平台

数字化技术平台



来源: Gartner
764500_C

证据

¹ 《Gartner 2021 年数字业务加速情况调查》：本调查旨在了解特定企业的数字业务加速情况与成果，于 2021 年 4 月 1 日至 5 月 2 日在线进行，覆盖北美、欧洲、中东和非洲以及亚太地区的 615 名受访者。我们对受访者的所在部门、工作职级（总监及以上职位）以及数字化项目的参与程度都进行了筛查。免责声明：研究结果不代表总体结论或整个市场，仅反映受访者和受访公司的情绪。

² 《Gartner 2018 年数字化转型中的企业文化调研》：本研究于 2018 年 6 月 27 日至 7 月 12 日在 Gartner Research Circle（由 Gartner 管理的 IT 或 IT 及业务人士组成的专业小组）会员中通过在线方式完成。受访者共 249 名（149 名 Gartner Research Circle 成员和 100 名外部样本），包括业务部门中主要负责 IT 或同时负责 IT 和业务的最终用户。

³ 《中型企业 CIO 如何授权小团队做大事》

⁴ 《提高数字化产品团队效率的 4 个要件》

作者推荐

视您当前的订阅情况而定，部分文件可能无法查看。

《中型企业的数字化目标：转型还是升级？》

《调整中型企业 I&T 运营模型，实现数字化目标》


《使用 Gartner 文化棱镜模型，开展文化变革》

《如何建立数字化业务技术平台》

© 2022 Gartner, Inc.及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是 Gartner, Inc.及其关联公司的注册商标。如无 Gartner 事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含 Gartner 研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但 Gartner 不对此类信息的准确性、完整性和充分性做任何保证。Gartner 研究中可能涉及法律及财务问题，但 Gartner 并不提供法律建议或投资服务，亦不可将 Gartner 研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner 的使用政策》之规定。Gartner 以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。


可行的客观洞察

助力 IT 企业机构成功。探寻为中型企业 CIO 提供的其他免费资源和工具：




电子书
《首席信息官的3大战略重点》
了解首席信息官的3大战略重点。

[下载电子书](#)




电子书
《数字化进程持续蓄能》
学习关键策略，加快企业数字化转型速度。

[下载电子书](#)



电子书
《IT部门数字化业务转型路线图》
遵循数字化业务转型的最佳实践以帮助企业盈利。

[下载电子书](#)



网络研讨会
（新）九问数字化转型
走进“（新）九问数字化转型”，探索数字化转型的成功之道。

[立即观看](#)

已经是 Gartner 客户？

您可在客户门户网站上获得更多的资源。[登录](#)

联系我们

获得可行的客观洞察，以实现您最关键的优先事项。Gartner 专家建议和工具及服务使您能够做出更快、更明智的决策并获得更优的业绩表现。联系我们成为客户：

[成为客户](#)

访问官网，获取更多针对企业 CIO 的洞察

gartner.com/cn

您可扫描以下二维码，关注 Gartner 官方微信公众账号：



Gartner.